

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

MAJA RENDIĆ

PODUZETNIČKA ZNANJA I VJEŠTINE PODUZETNIKA U TURIZMU

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2019.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

MAJA RENDIĆ

PODUZETNIČKA ZNANJA I VJEŠTINE PODUZETNIKA U TURIZMU  
ENTERPRISE KNOWLEDGE AND SKILLS IN TOURISM

ZAVRŠNI RAD

Mentorica:

dr.sc. Ivana Bujan, viši predavač

ČAKOVEC, 2019.

## **ZAHVALA**

*Veliko hvala ponajprije mojoj mentorici dr.sc. Ivani Bujan, višem predavaču koja mi je bila velika podrška i pomoć prilikom pisanja završnog rada. Njezine smjernice, savjeti i opaske ovaj su rad učinili kvalitetnim i stručnim štivom za svakog željnog dodatne literature iz turizma.*

*Također, zahvaljujem svim profesorima Međimurskog veleučilišta u Čakovcu koji su svojim predavanjima, iskustvom i znanjem moju edukaciju doveli na razinu s kojom mogu ponosno kročiti u svijet turizma.*

*Najveću zahvalu dugujem svojoj obitelji, a najviše roditeljima na strpljenju i podršci tijekom studiranja.*

*Maja Rendić*

## Sažetak

*U ovome će se radu obraditi općeniti pojam poduzetništva i turizma, osnovne karakteristike, vještine i znanja poduzetnika u turizmu te razvoj turizma u Republici Hrvatskoj. Turizam u Hrvatskoj ima posebnu ekonomsku ulogu jer se gospodarski razvoj u velikoj mjeri oslanja na turistički sustav iz kojeg proizlazi najviše ostvarenih prihoda. Posebni naglasak stavlja se na osobine i vještine poduzetnika kao bitne čimbenike u poslovanju svakog poduzeća. Njihov utjecaj omogućuje poduzećima opstanak i prosperitet u vrijeme slobodnog tržišnog natjecanja, zaoštavanja konkurencije, stalnih promjena i pojave novih trendova s kojima se moraju nositi. Upravo zbog toga nužno je da poduzetnici kontinuirano ulažu u vlastita znanja i vještine kao i u znanja i vještine ostalih zaposlenika kako bi se postigla što veća efikasnost u njihovom djelovanju.*

*U radu je provedeno primarno istraživanje ispitanika na rukovodećim pozicijama u trideset hrvatskih hotela s tri zvjezdice. Istraživanjem se nastojala potvrditi hipoteza da poduzetnici svojim poduzetničkim osobinama pozitivno utječu na rast i razvoj poduzeća kojim rukovode. Utvrđeno je kako su hrvatski poduzetnici u turizmu educirani u poduzetničkom i turističkom smislu, a njihove su poduzetničke osobine i vještine dobro razvijene. Najviše se ističu osobine poput visokog stupnja samopouzdanja, samokontrole i upravljanja samim sobom, sposobnosti primjene znanja struke, odnosno specijalističkih znanja, metoda i tehnika u obavljanju menadžerskih poslova te ekonomska, tehnička, pravna, sociološka ili neka druga znanja koja se stječu određenom vrstom fakultetskog obrazovanja. Primjenjujući ih u svim segmentima poslovanja utječu na uspješno i stabilno poslovanje, uzdižući se iznad konkurencije. Osim pozitivnih osobina i vještina, hrvatski poduzetnici u turizmu istaknuli su i one negativne koje svakako treba poboljšati kroz dodatna školovanja i edukacije. To su motiviranje i inspiriranje zaposlenika, empatija, timski rad, kvalitetno rješavanje sukoba te razumno preuzimanje rizika.*

**Ključne riječi:** *turizam, poduzetništvo, hrvatski turizam, osobine poduzetnika, gospodarstvo*

## SADRŽAJ

1.	UVOD .....	5
2.	PODUZETNIŠTVO U TURIZMU .....	7
2.1.	Trendovi u turizmu .....	8
2.2.	Obilježja i razvoj poduzetništva u turizmu .....	10
2.3.	Turizam i gospodarski razvoj .....	11
3.	PODUZETNIČKA ZNANJA I OSOBINE PODUZETNIKA U TURIZMU .....	13
3.1.	Teorijska polazišta za istraživanje poduzetnika i poduzetničkih osobina .....	13
3.2.	Mjerenje poduzetničkih osobina i znanja .....	17
4.	REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	20
4.1.	Sociodemografska obilježja ispitanika .....	21
4.2.	Obrazovanje u području poduzetništva i turizma .....	25
4.3.	Poduzetničke osobine kod djelatnika u turizmu .....	27
5.	ZAKLJUČAK .....	30
6.	LITERATURA .....	31
PRILOZI		

## 1. UVOD

Turizam je jedna od najprofitabilnijih i najbrže rastućih industrija današnjice koja pridonosi razvoju zemalja i njihovih turističkih destinacija te podupire rast potrošnje, omogućuje razvoj ugostiteljstva, otvaranje novih radnih mjesta te potiče investicije u turističke objekte i pripadajuću infrastrukturu. Takav trend uvelike utječe na rast i razvoj poduzetništva kao temelja današnjeg ekonomskog društva.

Poduzetništvo obuhvaća široki spektar zanimanja u kojima poduzetnici uspješno primjenjuju svoja znanja u vođenju nekog poduzeća te ima izravan utjecaj na povećanu mogućnost zapošljavanja, poticanje inovacija, ulaganje i ekspanziju na nova tržišta, te na razvoj novih proizvoda i proizvodnih tehnika. Zadatak današnjeg poduzetništva je na najpovoljniji način kombinirati i koordinirati faktore proizvodnje kako bi se maksimizirao čisti profit. Najveću ulogu u turizmu imaju poduzetnici koji svojim vodstvom, idejama, stavovima, trudom, znanjem i sposobnošću turizam dovode na razinu na kojoj on postaje svjetski prepoznatljiv, prihvatljiv i priznati. Ipak, da bi se postalo uspješnim poduzetnikom u turizmu, potrebno je posjedovati mnoštvo karakteristika zbog kojih će i samo poslovanje u konačnici biti uspješno realizirano. Osim brojnih poduzetničkih karakteristika, poduzetnici moraju imati i socijalne te kognitivne vještine u ljudskim međuodnosima što uključuje empatiju, ljubaznost te ostale karakteristike značajne za rad u turizmu.

Suvremeni turizam posljednjih desetljeća doživljava ubrzani rast i razvoj, a potreba za bavljenje poduzetništvom u tom sektoru postaje sve izraženija. Turizam je kao pojam složeni sustav sastavljen od brojnih faktora – gospodarske djelatnosti, sektora i industrije. Poduzetništvo u turizmu javlja se u svim vrstama poduzeća (mala, srednja i velika), te u javnom i privatnom sektoru. Također, turistički proizvod sastoji se od više vrsta resursa – materijalnih, prirodnih i ljudskih resursa. Poduzetnici u turizmu vješto kombiniraju sve te resurse kako bi završni proizvod bio kvalitetan i prepoznatljiv.

Tijekom posljednjeg desetljeća turizam Republike Hrvatske uvelike se razvio te postao esencijalni dio ekonomije. U skladu sa svjetskim trendovima koji su ponudili brojne nove vrste turizma, i Republika Hrvatska je prihvatila i primijenila ove smjernice, te postala dio međunarodnog turizma koji može ponuditi mnogo više od odmorišnog, tj., kupališnog turizma koji državu čini međunarodno poznatom. Iako je poduzetništvo u turizmu na Jadranskoj obali doživjelo rast i razvoj, neke vrste turizma potrebno je dodatno promovirati

i razvijati kako bi postale prepoznatljive. Dobar primjer za to je kontinentalni turizam koji ne privlači toliko pažnje i interesa, te poduzetnici moraju uložiti dodatan trud u razvitak tih destinacija. Stoga je bitno saznati može li dobar poduzetnik "prodati" destinaciju poput navedene, te jesu li njegove kompetencije u skladu sa zadatkom koji treba obaviti.

Cilj završnog rada je analizirati znanja i vještine poduzetnika u turizmu te karakteristike koje utječu na poslovanje poduzeća kojima oni rukovode. Poduzetnici su oni koji pokreću gospodarstvo, stoga je bitno proučiti karakteristike koje posjeduju, jednako kao i praktična konkretna iskustva.

Glavna hipoteza rada jest da poduzetnici svojim poduzetničkim osobinama pozitivno utječu na rast i razvoj poduzeća u kojem rade. Kvalitativno istraživanje u ovom radu bazira se na literaturi koja govori o karakteristikama koje današnji poduzetnici moraju imati da bi uspjeli u svom poslu te kako bi poduzeće vodili u pravom smjeru.

Ispitivanje glavne hipoteze prati pregled literature, kao i kvalitativno istraživanje na uzorku primarnih podataka dobivenih anketom. Mjerni instrument korišten u ovom radu je anonimna online anketa sa zatvorenim i otvorenim tipovima pitanja.

Prema tome, rad je strukturiran na sljedeći način: prvi dio rada obuhvaća temeljne definicije poduzetništva s konkretnom primjenom u turizmu te povezanost turizma s gospodarskim razvojem zemlje. Uz to, detaljno su opisane osnovna poduzetnička znanja i osobine poduzetnika u turizmu. Drugi dio rada sastoji se od analize poduzetničkih znanja i osobina hrvatskih poduzetnika u turizmu koje je provedeno putem anketnog upitnika.

## 2. PODUZETNIŠTVO U TURIZMU

Poduzetništvo se ističe kao temelj gospodarskog rasta i razvoja u kojem glavni akteri na vrijeme uočavaju prilike te ih koriste kako bi imali maksimalan profit. Postoje brojne definicije poduzetništva, a najčešće se definira kao ukupnost poduzetnikovih inovacijskih, organizacijskih, usmjeravajućih, upravljačkih i nadzornih sposobnosti. Poduzetništvo se definira i kao „proces stvaranja nečega novoga, pod pretpostavkom rizika i nagrada“. (Hisrich, Peters i Schepard, 2011)

Poduzetništvo uključuje sve djelatnosti od strane poduzetnika usmjerene na stvaranje novih proizvoda, tehnologija i potrošača, a posebice djelovanje u kriznim situacijama gdje se događaju promjene kojima se treba prilagoditi. Postoji u turizmu, obrazovanju, istraživanju, distribuciji, arhitekturi, industriji, medicini, ugostiteljstvu te ostalim djelatnostima.

Poduzetništvo podrazumijeva više međusobno povezanih funkcija usmjerenih na pokretanje novih poslovnih procesa kako bi se ostvario maksimalni mogući prihod. Upravo zbog toga što se poduzetnik nikada ne miri s postojećim stanjem naglasak u poslovanju je na inovativnosti, novim idejama, promjenama i napretku. Isto tako, poduzetništvo sadržava kreativnost bez koje ne bi nastajale ideje koje vode poduzetnički duh.

„Bit poduzetništva je u nemiru, stalnom traženju novih ideja, maštovitosti u pronalaženju novih mogućnosti u poslovanju, pouzdanoj intuiciji i procjeni.“  
(<http://www.poduzetnistvo-zagrebicka-zupanija.hr/stoje-poduzetnistvo/> 04.02.2019)

Stoga, svaki uspješni poduzetnik mora imati sposobnost uočavanja izvanredne prilike za potencijalni poslovni uspjeh te hrabro i odlučno ući u poslovne izazove pa čak i kada je rizik poduhvata iznimno visok, uz uvjet da se ne ugrozi postojeća stabilnost i poslovanje poduzeća. S obzirom na veliku konkurenciju, suvremeni poduzetnik mora znati kako se prilagoditi i biti dio promjenjive okoline u kojoj nema potpune sigurnosti, a svaki potez treba biti pomno planirani što uključuje vještine koje će ga plasirati kao uspješnu poduzetničku ideju.

Poduzetništvo je izazov, a predstavlja mnogo više od same želje za uspjehom, više od inovativnosti, novih potrošača i tržišta te se može objasniti kroz pet temeljnih odrednica: inovacije, rad, rizik, znanje, smjelost. (Škrtić i Mikić, 2011)

Poduzetništvo u turizmu podrazumijeva određenu poslovnu aktivnost kojom se stvaraju novi proizvodi i usluge u svrhu ostvarivanja ekonomskih učinaka. U turizmu se



poduzetništvo pojavljuje u svim vrstama poduzeća – malim, srednjim i velikim, te u javnom sektoru. S obzirom da krajnji turistički produkt iziskuje kombinaciju financijskih, prirodnih, materijalnih te ljudskih resursa, u poduzetništvu se naglasak stavlja na ljudski rad. Upravljanje turizmom je kompleksan proces zbog složenosti njegovih funkcija i učinaka koje se ostvaruju u njegovim brojnim djelatnostima. Da bi poduzetnik bio uspješan te generirao gospodarski rast, mora imati sinergijsko djelovanje svih djelatnosti unutar njegova gospodarskog sustava. (Bartoluci, 2013)

## 2.1. Trendovi u turizmu

Svjetski turizam u potpunosti je procvjetao pa se u skladu s tim javljaju i novi svjetski trendovi. Glavni kvalitativni trendovi koji se temelje na podacima Svjetske turističke organizacije su: stalni rast turizma u svijetu, ravnomjernija prostorna distribucija turističkih kretanja u svijetu, izraženiji trend disperzije turističkog prometa na sve više zemalja te dinamički rast turističkog prometa u nekim novim turističkim zemljama. (Hendija, 2014) Među receptivnim tržištima sve više raste važnost tržišta Brazila, Rusije, Indije i Kine (BRIC), dolazi do smanjenja dominacije nekoliko vodećih tržišta, pojave novih emitivnih tržišta, a među emitivnim zemljama dinamičan trend rasta tržišta BRIC-a.

Suvremeni turizam razvijao se velikom dinamikom, a u prilog tome govori činjenica da je u svijetu od 1950. godine s 25 milijuna međunarodnih turističkih dolazaka došlo do porasta na 980 milijuna u 2011. godini. Do pada međunarodnih putovanja došlo je samo zbog četiri razloga – tijekom kriza, recesija, terorističkih napada i ratnih sukoba. Stalni rast turizma očekuje se i u budućnosti. (Bartoluci, 2013)

Suvremeni turizam kao pojam danas je svjetski fenomen koji se uči i razvija u gotovo svim dijelovima svijeta. Turizam pripada vodećim gospodarskim djelatnostima u svijetu sa stalnom tendencijom rasta. Od ukupno sedam milijardi ljudi na svijetu, približno jedna milijarda putnika sudjeluje u međunarodnim turističkim putovanjima. Turizam ima globalnu ekonomsku važnost, što pokazuju i brojke kao globalni pokazatelji – zapošljava više od 250 milijuna ljudi, donosi oko 5% svjetske potrošnje i investicija te stvara oko 9% BDP-a. (Ibidem)

Booking.com, globalni lider u povezivanju putnika sa destinacijama i smještajnim objektima širom svijeta, predstavio je trendove za 2019. godinu, na temelju uvida u više od 163 milijuna komentara gostiju i istraživanja u kojem je sudjelovalo 21.500 putnika iz 29 zemalja. Utvrđeno je kako više od polovice turista koristi putovanja da nauči nešto novo,

steknu nove vještine te da sudjeluju u kulturnim razmjenama. Također, većina turista izrazila je želju da obiđe još neotkrivene teritorije te dožive uzbudljiva putovanja i nezaboravna iskustva. Naglasak je i na raznim tehnološkim inovacijama koje će turistima omogućiti praktična rješenja prilikom svojeg putovanja (primjerice, mobilne aplikacije za praćenje prtljage, digitalni turistički vodič i slično). Ekologija će i dalje biti aktualna tema pa će se tražiti rješenja za smanjenje plastičnog otpada. Više od polovine svjetskih putnika u 2019. planira češće odlaziti na vikend putovanja, stoga se predviđa kako će biti sve više kraćih putovanja, kreiranih po mjeri putnika.

(<https://www.turistickisvet.com/vesti/turizam/turisticke-prognoze-i-trendovi-za-2019.html>, 15.03.2019)

Zahtjevi i očekivanja turista stalno se mijenjaju, a u skladu s tim ponude i usluge turističkog sektora. U Republici Hrvatskoj pojavljuju se novi trendovi kojima se treba prilagoditi kako bi se zadržali postojeći te privukli novi turisti, a najnoviji trendovi koji se očekuju u 2019. godini su: porast rezervacija privatnog smještaja, naglasak na modernom i upečatljivom smještaju, dolazak turista vlastitim automobilom te unajmljivanje automobila u destinaciji, sve veća popularnost manjih mjesta za odmor, dolazak na odmor zbog prirodnih ljepota, autohtonih kulinarskih specijaliteta, istraživanja kulture, aktivnog odmora (primjerice cikloturizam), odnosno zbog samog doživljaja destinacije. Nadalje, sve veći broj rezervacija smještaja odvija se putem mobitela i društvenih mreža (Facebook, Instagram) te zbog sigurnosnih razloga i preko agencija. U nadolazećim sezonama predviđa se i porast broja putnika starijih od 65 godina. Turizam je djelatnost podložna konstantnim promjenama kojima se treba prilagođavati.

(<https://www.adriagate.com/blog-iznajmljivaci/novosti/koji-trendovi-u-turizmu-nas-ocekiju-u-2019-godini/>, 15.03.2019)

---

## 2.2. Obilježja i razvoj poduzetništva u turizmu

Brojne aktivnosti i djelatnosti direktno i indirektno kreiraju turistički proizvod, a realiziraju se na turističkom tržištu. Ponajprije su to usluge prijevoza i smještaja (zajedno sa svim popratnim uslugama), a nakon toga se ističu prateće djelatnosti koje putnik obavlja na putovanju – trgovina, financije, posredništvo, ugostiteljstvo, itd. Iz ovog se može vidjeti da je tržište turizma ponajprije tržište usluga, a turistički proizvod ne ovisi samo o turističkoj ponudi već i potražnji te brojnim faktorima iz okoline.

Bitno je istaknuti i da turistička potrošnja počinje prije samog putovanja. Naime, turisti najvećim dijelom svoj dohodak troše izvan mjesta svojega rada. Upravo zato teško je mjeriti ukupnu turističku potrošnju. Sve to pokazuje na složenu proizvodnu funkciju turizma koju moraju realizirati različiti poduzetnici. Sama proizvodna funkcija turizma je osnovica za razvoj procesa poduzetništva u turizmu. Tako svaki dio turističkog produkta čini određenu proizvodnu aktivnost koja će biti uspješna samo ako su svi dijelovi međusobno povezani i usklađeni sa svim ostalim faktorima. Iz toga se u konačnici može i izvući funkcija poduzetništva u turizmu. Razvojne funkcije turizma temelje se na međuovisnosti turističke potrošnje i proizvodnih djelatnosti, stoga se njime upravlja kao turističkim sustavom, a ne kao određenim gospodarskim sektorom. (Bartoluci, 2013)

Poduzetništvo u turizmu odnosi se na proces ulaganja resursa u određenu poslovnu aktivnost s ciljem stvaranja proizvoda i usluga u turizmu te ostvarivanja određenih ekonomskih učinaka. Specifičnost turizma utječe na strukturu i vrijednost pojedinih resursa na kojima se temelji proces poduzetništva. S obzirom na karakteristike pojedinih djelatnosti određuju se uvjeti i veličine ulaganja o kojima ovisi ostvarivanje koristi. (Ibidem)

Tijekom godina povećavala se količina aktivnih poduzetnika i zaposlenika u turizmu u Republici Hrvatskoj. Tako se u razdoblju od 2003. do 2017. godine broj poduzetnika učetverostručio, odnosno 2003. godine djelovao je 2771 poduzetnik. Nadalje, 2007. godine njihov je broj narastao za 50% što je uključivalo 4153 poduzetnika, dok je 2012. godine rast bio nešto manji - 43%. Najveći rast ostvaren je u zadnjem razdoblju od pet godina, blizu 75% te je ukupan broj iznosio 10.339 poduzetnika. Isti trend odnosio se i na zaposlenike u turističkom sektoru. Tako je 2003. godine bilo zaposleno 35.777 ljudi, dok je 2017. godine broj zaposlenika porastao na 68.526. (<https://lider.media/lider-media-turizam/cetiri-puta-vise-poduzetnika-u-turizmu-i-ugostiteljstvu-od-2003-godine/>, 15.03.2019)

### 2.3. Turizam i gospodarski razvoj

Iako je turizam društvena pojava, zbog njegove financijske naravi to je i ekonomska pojava. Obilježja turizma s aspekta ekonomije dolaze od njegovih ekonomskih učinaka na globalnoj i lokalnoj razini te uloge turizma u ukupnom i regionalnom razvitku. S razvojem turizma, ukoliko je dobro vođeni, razvija se i ekonomija. U sklopu tog razvoja mogući je razvoj i svih ostalih djelatnosti i regija koje uključuju turizam. Ekonomski razvoj obogaćuje javno-privatno partnerstvo, kvalitetu života lokalnog stanovništva čini boljom, povećava prihode, omogućuje stvaranje novih radnih mjesta, utječe na razvoj gospodarstva, stvara nove proizvode, te generira dodatne prihode. (Bartoluci, 2013)

Osim utjecaja turizma, moraju se uzeti u obzir i učinci turizma koji su prikazani u tablici.

*Tablica 1. Ekonomski učinci turizma*

<b>Vrsta učinka</b>	<b>Konkretan primjer</b>
Fizički učinci	Broj turista, noćenje, kapaciteti itd.
Financijski učinci	Vrijednost BDP-a, turistička potrošnja itd.
Izravni ili direktni učinci	Izravna turistička potrošnja
Neizravni ekonomski učinci	Npr. rast cijena nekretnina u turističkim područjima
Pozitivni ekonomski učinci	Rast BDP-a, rast prihoda, rast dohotka, rast zaposlenosti, rast životnog standarda itd.
Negativni ekonomski učinci	Sezonski način rada, rast cijena i troškova, ekološke štete, zagađenja itd.

Izvor: Bartoluci, 2013

S aspekta turizma, ekonomija Hrvatske posljednjeg se desetljeća razvija u pozitivnom smjeru. Provedenom analizom došlo je do povećanja prihoda u turizmu, ali ipak se nije dostigao rekord iz predratnog razdoblja. Na temelju statistike prikazani su podaci o ekonomskim učincima hrvatskog turizma koji su opisani u tablici 2.

Tablica 2. Ekonomski učinci hrvatskog turizma

<b>Učinci</b>	<b>Statistika</b>
Ostvareni dolasci turista	Stalni porast od 2001. do 2010.g., a najviše dolazaka ostvareno je 2008. godine.
Ostvarena noćenja	Slična tendencija rasta, a najviše ih je ostvareno 2008.godine, prije ekonomske krize u glavnim emitivnim zemljama.
Udio stranih turista	Dominantan je u odnosu na udio domaćih turista (85,9% prema 14,1% iz 2010. godine).
Ostvarena noćenja stranih turista	Veći postotak noćenja nego domaćih turista (90,5% prema 9,6% iz 2010. godine).
Prosječna duljina boravka stranih turista	Veći broj dana nego kod domaćih turista (5,6 prema 3,6 dana iz 2010. godine).
Prosječno iskorištenje ukupnih smještajnih kapaciteta	Iznosi od 50 do 67,7 dana pune zaposlenosti, ili od 16,2% do 18,6% što svjedoči o izrazitom sezonskom karakteru hrvatskog turizma iz kojeg proizlaze i brojni drugi problemi te slabi rezultati poslovnih subjekata.
Ostvareni udio prihoda od turizma u BDP-u	U rasponu od 13% do 20%. Taj se posebno važan ekonomski pokazatelj može ocijeniti kao vrlo važan sa stajališta utjecaja turizma na gospodarski razvoj Republike Hrvatske.
Visok udio prihoda od turizma	Ostvaren je i u prihodima od izvoza robe i usluge (od 35% do 48%).
Broj zaposlenih u ugostiteljskoj djelatnosti	Broj zaposlenih varira u rasponu od 5,8% do 6,4% što se može smatrati vrlo važnim ekonomskim pokazateljem jer je riječ o izravnoj zaposlenosti u turizmu.

Izvor: Bartoluci, 2013

Najveći ukupan prihod u turističkoj djelatnosti ostvaren je 2017. godine, u iznosu od 26,0 milijardi kuna, što je 170,3% više u odnosu na 2003. godinu.

Najveća dobit ostvarena je u 2017. godini, u iznosu od 2,6 milijardi kuna, što je za 163,4% više nego 2003. godine. Najveći gubitak u tom razdoblju bio je 2012. godine te je iznosio 1,7 milijardi kuna (59,2% više, u odnosu na 2017. godinu). (<https://lider.media/lider-media-turizam/cetiri-puta-vise-poduzetnika-u-turizmu-i-ugostiteljstvu-od-2003-godine/>, 15.03.2019)

Na temelju ostvarenih ekonomskih učinaka, jasno je da u gospodarstvu Republike Hrvatske turizam ima vrlo važnu ulogu te je u stalnom porastu.

### **3. PODUZETNIČKA ZNANJA I OSOBINE PODUZETNIKA U TURIZMU**

Još uvijek se nagađa jesu li intuicija, inspiracija ili neki unutarnji osjećaj ono što pokreće pojedinca da se odluči i usmjeri prema određenom poslovnom cilju i pothvatu. Kako bi došlo do toga nužno je da poduzetnik posjeduje osobine i da se služi znanjem koje povećava uspjeh za njegovu realizaciju.

Mnogi autori pokušali su objasniti što je ključno da bi osoba uopće postala poduzetnik, a prema klasičnoj školi poduzetništva to su inovativnost i kreativnost. Naime, sredinom 20. stoljeća uspostavljen je pojam poduzetnika kao inovatora. (Hisrich, Peters i Schepard, 2011)

#### **3.1. Teorijska polazišta za istraživanje poduzetnika i poduzetničkih osobina**

Da bi se odredio pojam poduzetnika potrebno je uzeti u obzir više područja koja uključuju ekonomiju, sociologiju i psihologiju. Kroz povijest, poduzetnici se definiraju na različite načine, stoga je riječ o Francuskoj, Britanskoj, Njemačkoj, Austrijskoj i Američkoj školi dok se najutjecajnijim teoretičarom poduzetnika i poduzetništva smatra Schumpeter i njegov rad Kapitalizam, socijalizam i demokracija.

Francuska škola (17. stoljeće) je najstarija od navedenih, a glavni predstavnici ove škole su Richard Cantillon (1682.-1734.) i Jean-Baptiste Say (1767.-1832.). Prema Cantillonu, uspješan poduzetnik je posrednik koji donosi najbolje poslovne odluke u uvjetima nesavršenih informacija, a nagrada za taj rizik je poslovna dobit. Osnove koje postavlja za suvremenu analizu teorije poduzetništva su: priroda rizika i nesigurnosti, inovativna funkcija u poduzetništvu te pojam troška rizika koji se podnosi ulaskom u poduzetništvo.

Drugi predstavnik ove škole Jean-Baptiste Say, dodatno je popularizirao Cantillonovu teoriju, međutim stajališta je kako je poduzetnička aktivnost jednaka menadžerskoj. Smatra da poduzetnik djeluje kao posrednik između agenata u proizvodnji te razdvaja znanstveno znanje o proizvodima, primjenu znanja u praktične svrhe te znanje o ručnoj izradi proizvoda. Isto tako, navodi da poduzetnik mora donositi odluke u uvjetima nesigurnog tržišta, a dobit je nagrada za preuzimanje rizika. (Hisrich, Peters i Schepard, 2011)

Britanska škola (18. stoljeće) najmanje razmatra poduzetnika i poduzetništvo te više ima makroekonomski pristup, stoga je usmjerena na poduzeće, tržišnu ravnotežu, ponudu i potražnju. Najutjecajniji predstavnik ove škole je Adam Smith (1723.-1790.) koji funkciju poduzetnika spaja s funkcijom kapitalista te navodi da je dobit nagrada za sve rizike koji se poduzimaju u vezi s kapitalom. Sljedeći predstavnik britanske škole David Ricardo (1772.-1823.) temeljito razrađuje osnove kapitalističkog sustava te opisuje utjecaj tržišta na kretanje kapitala. Uloga proizvođača je ulaganje kapitala u proizvodnju proizvoda prema potražnji na tržištu, a uloga poduzetnika je u potpunosti isključena. (Ibidem)

Nadalje, John Stuart Mill (1806. – 1875.) poduzetnika opisuje kao pasivnog kapitalistu koji je produktivan, inteligentan, pouzdan te posjeduje superiorna znanja i vještine. U sklopu britanske škole razvijaju se i neoklasični ekonomski modeli koji pretpostavljaju pristup svim informacijama te trivijaliziraju donošenje odluka. Glavni predstavnici su Alfred Marshall (1842. – 1924.) i John Bates Clark (1847. – 1938.) koji u svojim analizama u potpunosti izbacuju ulogu poduzetnika. Marshall opisuje poduzetnika kao poslovnog čovjeka koji se bori za svoj posao, odnosno inovativnog poduzetnika koji nastoji reducirati proizvodne troškove. (Ibidem)

Njemačka škola (18./19. stoljeće) bavila se pitanjem nagrađivanja poduzetnika za njegovu aktivnost – ako je poduzetnički talent oskudan resurs, dobit se smatra posebnom vrstom naknade. Glavni predstavnik ove škole Johann Heinrich von Thunen (1783.-1850.) opisuje poduzetnika kao inovatora te pritom odvaja uloge poduzetnika i menadžera, dok drugi predstavnik ove škole Hans von Mangoldt (1824.-1868.) omogućuje razlikovanje poduzetnika inovatora od poduzetnika oportuniste. Naime, oportunist uočava priliku na tržištu, dok inovator dugoročno ulaže u razvoj novog proizvoda te sam stvara potražnju na tržištu. (Ibidem)

Austrijska škola (19. stoljeće) ima najveći utjecaj na razvoj teorija u poduzetništvu i na definicije poduzetnika, a najutjecajniji predstavnik ove škole je Carl Menger (1840.-1921.).

Prema njemu, poduzetnička aktivnost uključuje prikupljanje informacija o ekonomskom stanju i tu je stalno prisutna nesigurnost. Međutim, smatra kako sklonost riziku ne može biti jedina poduzetnička funkcija. Sljedeći predstavnik austrijske škole Leon Walras (1834.-1910.) identificira četiri proizvodna faktora: rad, zemljoposjednika, kapitalista i poduzetnika. Premda u praksi prepoznaje ulogu poduzetnika, u modelu opće ravnoteže poduzetnik je samo radnik koji radi za plaću. Također, predstavnik Friedrich Hayek (1899 – 1992) ne odobrava Walrasov sustav ravnoteže zbog toga što je nerealan i nije primjenjiv u praksi. (Ibidem)

Američka škola (18./19./20. stoljeće) najviše dominira nakon Građanskog rata u razdoblju od 1861. do 1865. godine. Poznati ekonomist Francis Amasa Walker (1840.-1897.) smatra poduzetnika kreatorom bogatstva kojemu je nagrada za vještine i sposobnosti poslovna dobit.

Nadalje, predstavnik ove škole Frank Hyneman Knight (1885.-1972.) najpoznatiji je po razdvajanju rizika i nesigurnosti te smatra kako poduzetnik može donositi odluke na temelju dostupnih informacija uz dobro proračunati rizik i nesigurnost. Nagrada za takvu odluku je dobit.

Ipak, najveći doprinos razvoju teorije poduzetništva dao je Joseph Alois Schumpeter (1883) koji se ne uklapa u okvire navedenih škola. Autor je teorije ekonomskog razvoja u kojoj poduzetnik igra glavnu ulogu uznemirujući tržište stvaranjem inovacija, dok samog poduzetnika smatra dinamičnim i proaktivnim. Smatra da je financijska dobit nagrada za inovacije te ignorira postavku koja tumači dobit kao nagradu za poduzimanje rizika. (Bujan, 2018)

Međutim, osobine suvremenog poduzetnika znatno su se promijenile u odnosu na same početke poduzetništva. Tako je suvremeno poduzetništvo usmjereno prema pronalasku najboljih načina vođenja organizacija što je zahtjevan zadatak, a prvenstveno se odnosi na motiviranje i inspiriranje suradnika. Sve dok suradnici funkcioniraju na zadovoljavajući način, onda i sam poduzetnik može ostvariti svoju poduzetničku viziju te izraziti svoju produktivnost. Stoga, suvremeni poduzetnici mogu se vrlo lako usporediti s umjetnicima jer njihova želja nije da samo ostvare zaradu i budu „sami svoji šefovi“, već i da svojim idejama, kreativnošću i inovacijama doprinesu razvoju i boljitku cjelokupne društvene zajednice u kojoj posluju.

U ekonomiji ne postoje jednake vrste suvremenih poduzetnika - neki su ekscentrici, drugi konformisti, jedni su zabrinuti dok su drugi pretjerano opušteni, neki imaju visoke moralne kvalitete dok drugi imaju niske razine šarma i topline itd. Ipak, svima njima je zajedničko



da su se u suvremenom svijetu uspjeli profilirati kao uspješni poduzetnici. Kao temeljne osobine poduzetnika spominju se inovativnost i kreativnost, razumno preuzimanje rizika, proaktivnost, samouvjerenost i odgovornost.

Inovativnost i kreativnost: „Obuhvaća kreiranje i uvođenje promjena, razvoj i primjenu novih proizvoda, usluga, procesa, postupaka i rješenja. Inovacija je bitna odrednica u strategiji poslovanja i nikad ne završava jer nema takve mogućnosti kao što je neograničena, održiva konkurentska prednost.“ (Škrtić i Mikić, 2011)

„Inovacija je ključ gospodarskog razvoja svake kompanije, regije ili zemlje.“ (Hisrich, Peters i Schepard, 2011)

Razumno preuzimanje rizika: Poduzetnici se stalno susreću s novim poteškoćama u poslovanju, a sami rizik ovisi o tržištu i internim resursima poduzeća. Kako ne bi došlo do gubitka financija, nužan je oprez kod preuzimanja rizika. Uspješan poduzetnik poznati je po rizičnim odlukama koje donosi u pravo vrijeme i na pravom mjestu. (<https://evarazdin.hr/gospodarstvo/6-osobina-uspjesnog-poduzetnika-cemu-duguju-uspjeh-322495/> , 04.02.2019)

Proaktivnost: karakterizira je uvođenje novih proizvoda i usluga prije konkurencije i odnosi se na očekivano djelovanje u budućnosti. (Rauch, Wiklund, Lumpkin, 2010)

Samouvjerenost: „Znanstvena istraživanja govore o tome da poduzetnici vjeruju u sebe. Rijetko će prihvatiti trenutno stanje, vjerujući umjesto toga da stvari mogu promijeniti na bolje, da mogu stvoriti nove prilike, nova tržišta, nove potrošače. Često vjeruju da su im izgledi i bolji nego što činjenice to pokazuju. Zastupljena su i mišljenja da je potrebno imati visoke ambicije za poslovni uspjeh“ (Škrtić i Mikić, 2011)

Odgovornost: poduzetnici trebaju preuzimati odgovornost za svoje postupke bez obzira na njihov ishod.

Kako bi bili uspješni u svojem poslovanju, poduzetnici osim spomenutih osobina moraju posjedovati visoku razinu energije i motivaciju, fleksibilnost, samokontrolu, vjeru u svoje sposobnosti, spremnost na određeni rizik i izazove, brzo reagiranje i donošenje odluka u neizvjesnom okruženju, učinkovito upravljanje vremenom, prepoznavanje prilika koje su drugi predvidjeli, želju za uspjehom većom od one za novcem itd.

Poduzetnici u turizmu trebali bi posjedovati određene količine znanja iz svoje struke te metode i tehnike kako bi ih uspješno mogli primijeniti u svojem poslovanju. Uz to, potrebno je obuhvatiti i ostala znanja koja stječu fakultetskom naobrazbom (ekonomska, tehnička, pravna, sociološka i ostala znanja). Radi primjene u specifičnim situacijama,

trebaju imati i sposobnost shvaćanja apstraktnih i općih ideja. Isto tako, zbog stalnog rada s različitim ljudima, poduzetnici trebaju imati razvijen visok stupanj emocionalne inteligencije što uključuje uspješnu komunikaciju, vođenje i motiviranje svojih suradnika kao i stvaranje uspješnog timskog rada. Na taj način stvara se pozitivna radna okolina koja pospješuje poslovanje. Zbog stalne i intenzivne interakcije s brojnim turistima poduzetnici trebaju pronaći način kako se povezati s njima i ostaviti utisak da bi se oni svaki puta iznova vraćali. U sklopu odnosa s turistom, potrebno je predstaviti svoje proizvode i usluge na prirodan i nenametljiv način. S obzirom na kompleksnost turističkog sustava i veliki broj pružatelja usluga, poduzetnik treba pronaći najbolje načine vođenja poslovanja kako bi povećao svoju konkurentnost. U skladu s tim, treba konstantno tragati i prepoznavati nove prilike na tržištu. Bez obzira na sve izazove s kojima se susreću, brojni poduzetnici okreću se upravo turizmu kao bazi svojih poslovnih pothvata. Razlog tome je profitabilnost te stalni rast i sve veća važnost turizma u svjetskoj ekonomiji.

### **3.2. Mjerenje poduzetničkih osobina i znanja**

Osobine i znanja poduzetnika razvijali su se usporedno s promatranjem poduzetnika kao pojedinca. Najvažnije teorije za razvoj mjernih ljestvica poduzetničkih osobina i ponašanja su teorija ljudskog kapitala, teorija osobnosti i teorija ličnosti s temeljnim izvorištem u psihologiji gdje su se i počeli razvijati mjerni instrumenti. Zbog uske povezanosti s psihologijom i crtama ličnosti pojedinaca dolazi do preslikavanja na analizu poduzetnika, dok daljnje temelje preuzima ekonomska znanost te nastavlja u okviru poduzetništva. Mnogi autori su se 1980-ih godina više fokusirali na poduzetničko ponašanje, a manje na poduzetničke osobine i crte ličnosti. Stoga je veći naglasak bio na bihevioralnoj psihologiji koja se temeljila na interakciji poduzetnika i okoline, dok je u današnje vrijeme naglasak na kognitivnom pristupu, odnosno poduzetnikovoj percepciji svijeta oko sebe te u skladu s tim donošenje odluka i procjena. (Škrtić i Mikić, 2011)

Prvi testovi ličnosti i statistička obrada rezultata istraživanja obavljala se pomoću faktorske analize, a mjerni instrumenti bili su upitnici za procjenu osobnosti. U današnje vrijeme upitnici za mjerenje osobnosti isto se sastoje od ljestvica koje mjere više od jedne crte ličnosti ili dimenzije osobnosti, premda postoje i mnoge druge tehnike. Prikupljeni podaci analiziraju se faktorskom analizom te se kreira norma za određenu populaciju, a faktorska analiza omogućuje specifikaciju pojedine ličnosti ili osobine.

Postoji niz mjernih instrumenata, odnosno mjernih ljestvica poduzetničkih osobina, stavova i vrijednosti koje koriste razni autori, a opisane su u tablici 3. (Bujan, 2018)

*Tablica 3. Načini mjerenja poduzetničkih osobina i znanja*

<b>Autor</b>	<b>Godina</b>	<b>Vrsta instrumenta</b>	<b>Poduzetnička osobina/ orijentacija/stavovi/vrijednosti</b>
Rotter	1966.	Ljestvice internalnosti - eksternalnosti (odgovori a/b)	Lokus kontrole
Miller i Friesen	1982. 1983.	Upitnik, Likertove ljestvice	Među prvima postavili mjerne instrumente – sklonost riziku, inovativnost, proaktivnost
Covin i Slevin	1989. 1990. 1994.	Upitnik, Likertove ljestvice	Sklonost riziku, inovativnost, proaktivnost, konkurentska agresivnost
Koh	1996.	Upitnik	Potreba za postignućem, lokus kontrole, sklonost riziku, kreativnost, samopouzdanje, tolerancija na neizvjesnost
Richter	1999.	Upitnik, Likertove ljestvice	Autonomija, konkurentska agresivnost, inovativnost, postignuće, sklonost riziku
Lumpkin i Dess	2001.	Upitnik, Likertove ljestvice	Proaktivnost, konkurentska agresivnost
Zahra	2005.	Upitni, Likertove ljestvice	Sklonost riziku u obiteljskim poduzećima
Wiklund i Shepherd	2005.	Upitnik, Likertove ljestvice	Inovativnost, sklonost riziku i proaktivnost
Monsen	2005.	Upitnik, Likertove ljestvice	Sklonost riziku, inovativnost, proaktivnost, autonomija
Rauch i Frese, Koening i Wang	2006.	Upitnik, Likertove ljestvice	Inovativnost, sklonost riziku, proaktivnost
Fisher i Koch	2008.	Upitnik, Likertove ljestvice, unos primarnih podataka	Poduzetničke vrijednosti, stavovi, sklonost riziku,
Miljković Krečar	2008.	Upitnik, Likertove ljestvice	Prihvatanje rizika i nekonvencionalnost, usmjerenost na postignuće, povjerenje u svoje mogućnosti

Wagener i ostali	2010.	Upitnik, Likertove ljestvice	Nezavisnost, sklonost riziku, tolerancija na neizvjesnost, samo-učinkovitost, inovativnost i kreativnost, tržišna orijentacija, vodstvo
Zellweger i Sieger	2010.	Intervju	Autonomija, inovativnost, rizik vlasništva, proaktivnost, konkurentska agresivnost
Bezzina	2010.	Upitnik, Likertove ljestvice	Potreba za postignućem, sloboda, otpornost na stres, samopouzdanje, entuzijazam, inovativnost, lokus kontrole, sklonost riziku
Stenholm i ostali	2016.	Upitnik, Likertove ljestvice	Inovativnost, sklonost riziku – obiteljska poduzeća
Hatak i ostali	2016.	Upitnik	Inovativnost

Izvor: Bujan, 2018

Za izradu mjernih ljestvica pri testiranju poduzetničkih osobina i ličnosti potrebna je preciznost u izradi te odabir odgovarajuće populacije iz razloga što će ovisno o odabiru ovisiti rezultati istraživanja. Mnoga istraživanja poduzetničkih osobina i ličnosti kao glavni problem označavaju izbor ispitanika. Po određivanju mjernih ljestvica daljnja pitanja koja se nameću su kontekst istraživanja i njegovih vezanih parametara. U većini istraživanja nužno je poduzetničke osobine proučavati zajedno s okolinom, sociološkim i tržišnim učincima zbog međusobnih veza i utjecaja. (Bujan, 2018)

#### **4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

Predmet završnog rada je analiza poduzetničkih znanja i osobina poduzetnika u turizmu koje utječu na poslovanje poduzeća kojim ti poduzetnici rukovode.

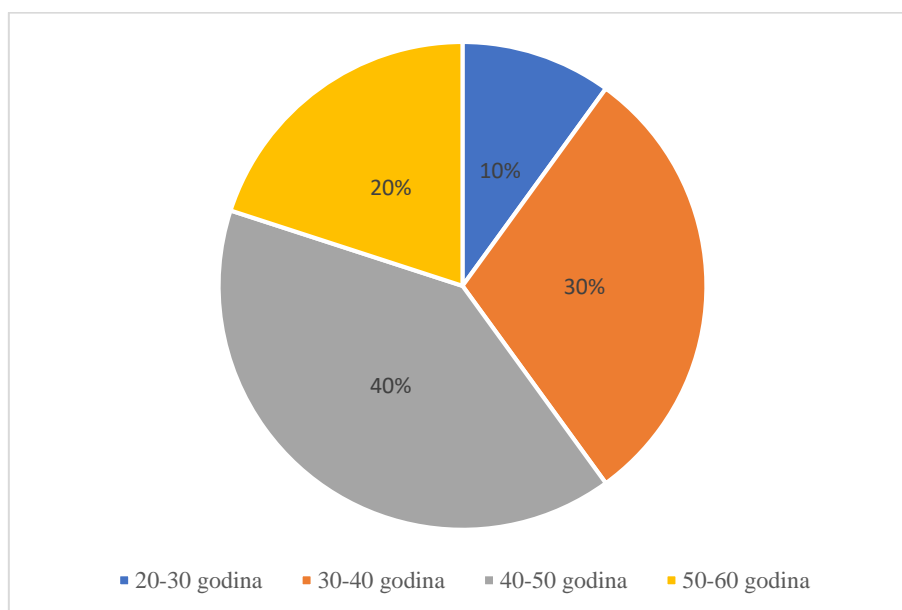
Glavna hipoteza ispitivat će se kvalitativnom metodom analize gdje se rezultati dobiveni na određenom uzorku mogu generalizirati za cijelu populaciju. Kvalitativna metoda analize korištena u ovom radu je anonimna anketa sa zatvorenim i otvorenim tipovima pitanja. Anketa je poslana na ukupno 40 elektroničkih adresa pronađenih na internetskoj tražilici Google, a ukupan broj ispitanika koji se odazvao je njih 30. Anketiranje je provedeno u razdoblju od 15. lipnja do 1. srpnja 2018 godine na području cijele Hrvatske putem online obrasca. Anketa se sastoji od 13 pitanja u kojima su ispitanici mogli odabrati jedan od ponuđenih odgovora, Likertovom skalom (1-10) iskazati svoje stajalište te potencijalno nadopuniti odgovorom koji nije ponuđen u anketi. Navedena anketna pitanja nastala su na temelju već provedenih istraživanja uz određene promjene radi vlastitog istraživanja. Poduzetnici su odabrani metodom namjernog odabira na temelju traženih karakteristika: hotel, tri zvjezdice, dva hotela iz svake županije. Rezultati ankete prikazani su u obliku tablica podataka, grafikona s podacima te su obrađeni računalno i ručno. Slijedi prikaz rezultata istraživanja.

#### 4.1. Sociodemografska obilježja ispitanika

U anketi je sudjelovalo ukupno 30 ispitanika, odnosno 19 muškaraca i 11 žena.

Najveći broj ispitanika je u dobnoj skupini od 40 do 50 godina (12 ispitanika), zatim slijedi dobna skupina od 30 do 40 godina (9 ispitanika), sljedeći su oni ispitanici čiji se raspon godina kreće između 50 i 60 godina (6 ispitanika), dok se na posljednjem mjestu nalaze ispitanici od 20 do 30 godina (3 ispitanika). U ovoj anketi nije bilo ispitanika mlađih od 20 godina ili starijih od 60 godina.

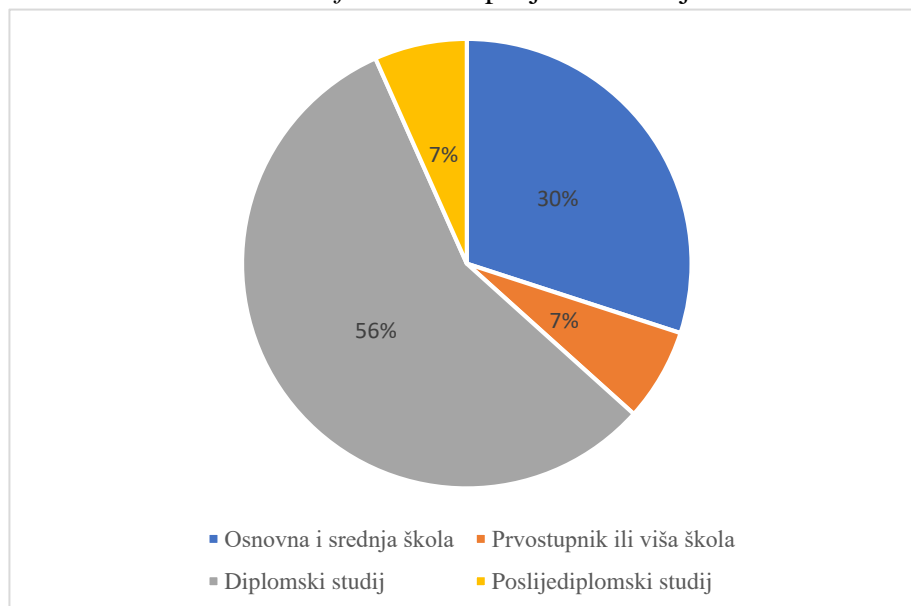
Grafikon 1. Dob ispitanika



Izvor: Autor, (f=30)

Što se obrazovanja ispitanika tiče, 17 ispitanika ima završeni diplomski studij, 9 ih ima završenu osnovnu ili srednju školu, dok 2 ispitanika ima završeni poslijediplomski studij te 2 preddiplomski studij ili višu školu.

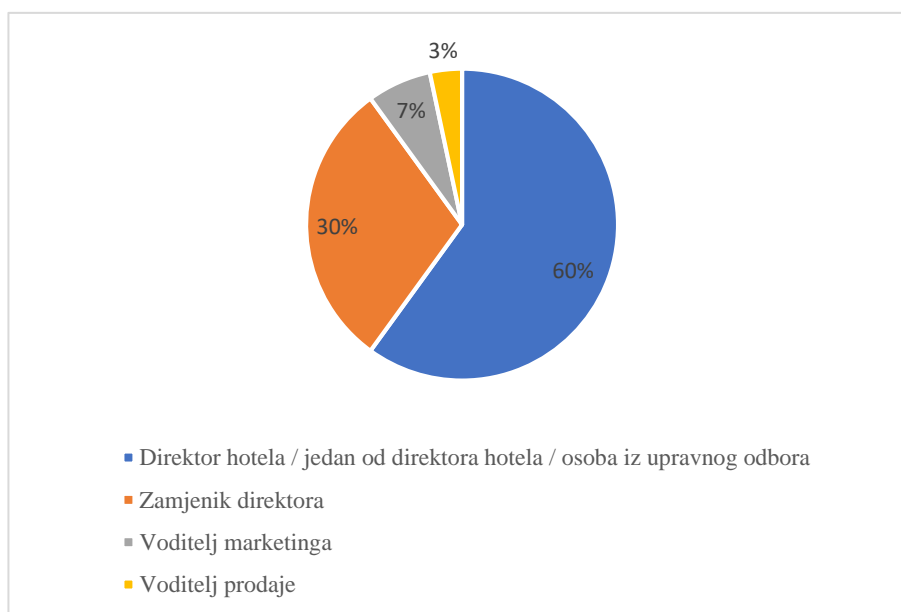
Grafikon 2. Stupanj obrazovanja



Izvor: Autor, (f=30)

Od navedenih ispitanika, 18 ih je u ulozi direktora hotela / jedan od direktora hotela ili osoba iz upravnog odbora. Devet ispitanika su zamjenici direktora, 2 su voditelja marketinga, a 1 je voditelj prodaje. Ova statistika je dovoljna kako bi se dobio dojam o rukovodećim položajima u hotelskom sektoru.

*Grafikon 3. Funkcija u hotelu*

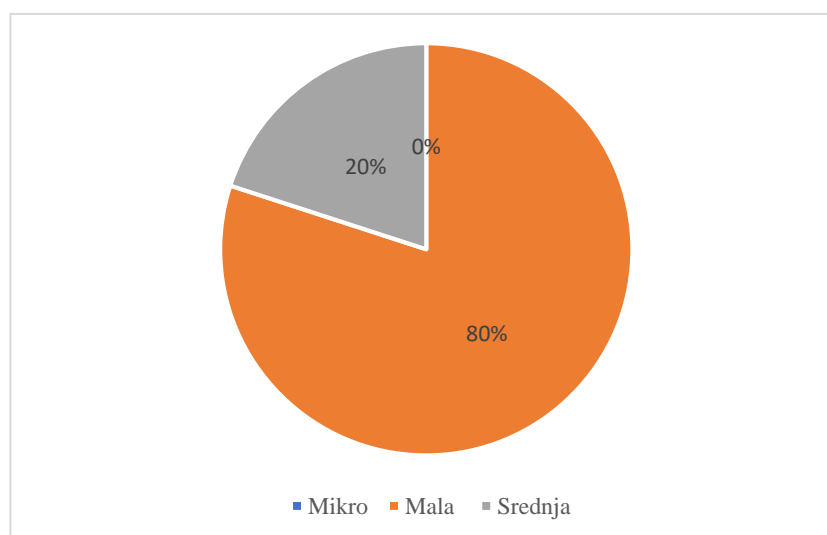


Izvor: Autor, (f=30)



Ispitanici su definirali i veličinu poduzeća u kojem rade. Prema klasifikaciji malih i srednjih poduzeća prema hrvatskom i europskom zakonodavstvu, u mikro poduzeću (do 10 zaposlenih, promet do 2 milijuna eura ili bilanca do 2 milijuna eura) ne radi niti jedna osoba. U malom poduzeću (do 50 zaposlenih, promet do 10 milijuna eura ili bilanca do 10 milijuna eura) zaposleno je ili ga vodi 24 ispitanika – najveći broj ispitanika. U srednjem poduzeću (do 250 zaposlenih, promet do 50 milijuna eura ili bilanca do 43 milijuna eura) radi 6 ispitanika. (<http://www.eu-projekti.info/portal/klasifikacija-malih-i-srednjih-poduzeca-prema-hrvatskom-i-europskom-zakonodavstvu>, 16.03.2019)

*Grafikon 4. Vrsta poduzeća prema klasifikaciji instituta za turizam*



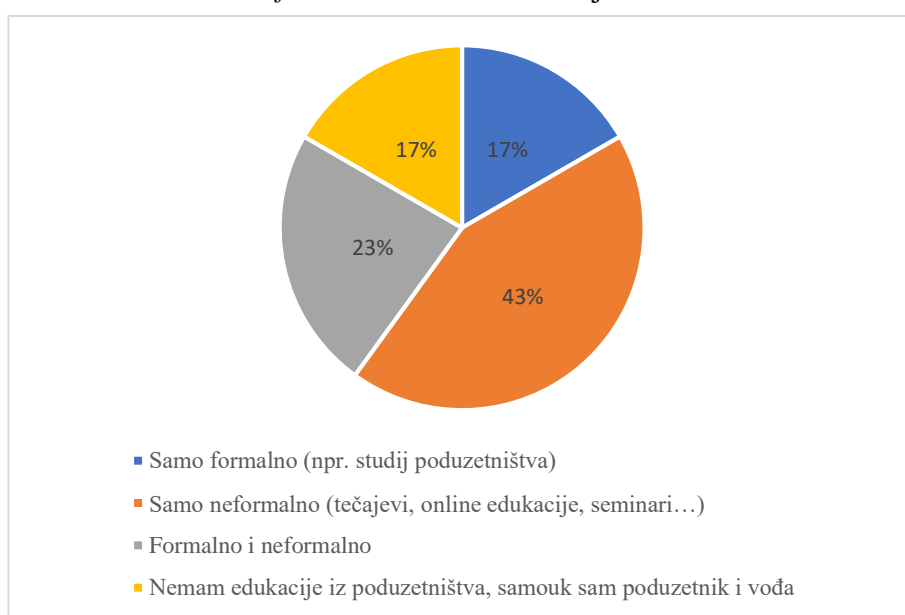
Izvor: Autor, (f=30)

Također, za kvalitetnu analizu potrebno je znati da li je hotel u kojem ispitanici rade u vlasništvu direktora, upravnog odbora ili hotelom upravlja vanjsko vodstvo koje je dalo slobodne ruke rukovodećim djelatnicima hotela. Najveći dio, njih 23, u vlasništvu je direktora ili upravnog odbora, dok 7 hotela ima vanjsko vodstvo.

#### 4.2. Obrazovanje u području poduzetništva i turizma

Obrazovanje iz poduzetništva i turizma u današnje se vrijeme ističe kao bitna stavka u hotelskom sektoru – posebice među rukovodećim pozicijama. Upravo je zato ispitana formalna i neformalna naobrazba iz turizma i poduzetništva. Najveći dio ispitanika, njih 13, ima i formalnu i neformalnu naobrazbu iz turizma, 8 ispitanika ima samo formalnu naobrazbu (npr. studij Turizma ili srednja turistička škola), 6 ispitanika ima neformalnu naobrazbu (tečajevi, online edukacije, seminari...), dok ostala 3 ispitanika nemaju edukacije iz područja turizma, odnosno samouki su poduzetnici i vođe.

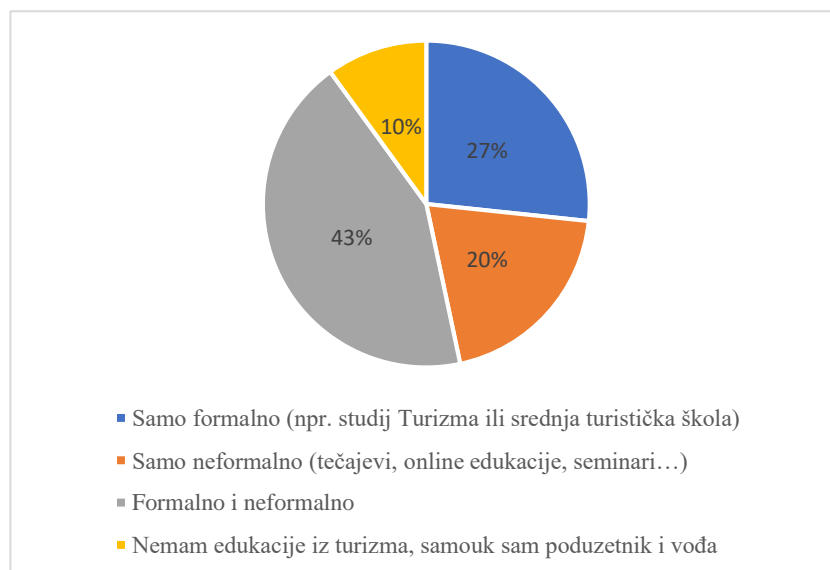
Grafikon 5. Vrsta obrazovanja iz turizma



Izvor: Autor, (f=30)

Što se tiče obrazovanja iz poduzetništva, najveći broj ispitanika ima samo neformalnu naobrazbu (tečajevi, online edukacije, seminari...) – njih 13. Formalnu i neformalnu naobrazbu ima 7 ispitanika, 5 ima samo formalnu (npr. studij poduzetništva), dok ostalih 5 ispitanika nema edukacije iz poduzetništva već su samouki poduzetnici i vođe.

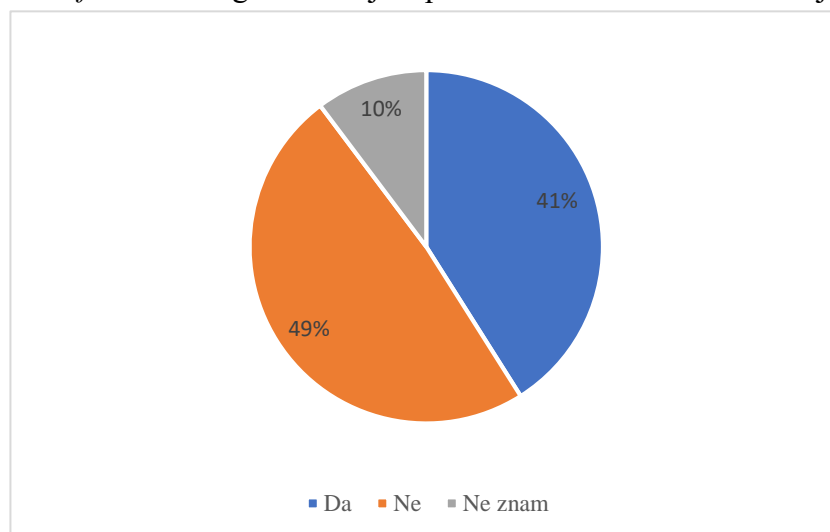
*Grafikon 6. Vrsta obrazovanja iz poduzetništva*



Izvor: Autor, (f=30)

Ipak, većina ispitanika (njih 16) smatra da edukacija ima veliku ulogu u razvoju poduzetničkog načina razmišljanja, 10 ispitanika ima negativno mišljenje o tome, dok 4 ispitanika ne zna odgovor na ovo pitanje.

*Grafikon 7. Uloga edukacije u poduzetničkom načinu razmišljanja*



Izvor: Autor, (f=30)

### 4.3. Poduzetničke osobine kod djelatnika u turizmu

Od svakog ispitanika zatražilo se da procjeni svoje poduzetničke osobine koje se, shodno prethodno proučenoj literaturi, spominju kao glavne karakteristike poduzetnika u današnje vrijeme. Ukupno je bilo ponuđeno 25 osobina gdje su na skali od 1 do 10 (1-najmanje, 10-najviše) ispitanici morali procijeniti u kojoj mjeri smatraju da posjeduju svaku od osobina. Za svako je pitanje temeljem odgovora sastavljena prosječna ocjena, a u tablici 3 su poredane poduzetničke osobine od najveće prema najmanjoj prosječnoj ocjeni.

Tablica 4. Poduzetničke osobine kod djelatnika u turizmu

	<b>Poduzetničke osobine</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
1	Visoki stupanj samopouzdanja	9,4
2	Samokontrola i upravljanje samim sobom	9,3
3	Sposobnost primjene znanja struke, odnosno specijalističkih znanja, metoda i tehnika u obavljanju menadžerskih poslova	9,2
4	Ekonomska, tehnička, pravna, sociološka ili neka druga znanja koja se stječu određenom vrstom fakultetskog obrazovanja	9
5	Sposobnost shvaćanja apstraktnih i općih ideja, te njihova primjena u specifičnim situacijama	8,9
6	Emocionalna inteligencija (EQ) kao ključna sastavnica filozofije menadžmenta koja podrazumijeva rad s ljudima	8,9
7	Često donošenje odluka u neizvjesnom okruženju koje karakteriziraju visoki ulozi, vremenski pritisci i znatni emocionalni ulozi	8,8
8	Timski rad kao konkurentsko oružje za postizanje veće fleksibilnosti u uvjetima globalnih i izrazito konkurentskih poslovnih uvjeta	8,8
9	Prepoznavanje prilika koje su drugi previdjeli	8,7
10	Poduzetnički način razmišljanja koji zahtijeva brzo uviđanje, reagiranje i mobiliziranje unatoč nesigurnim okolnostima	8,7
11	Učenje iz poslovnog neuspjeha koje uključuje revidiranje postojećeg znanja o učinkovitom upravljanju i orijentaciji prema obnovi poslovanja	8,7
12	Sposobnost pripreme različitih scenarija za nepredvidivu i sve nesigurniju budućnost organizacija	8,7

13	Sukob kao pozitivna snaga koji može biti izvor kreativnosti za pojedince, timove i organizacije u cjelini	8,7
14	Usmjerenost na vođenje u skladu s promjenjivom okolinom i zahtjevima konkurencije	8,6
15	Pronalaženje najboljih načina vođenja hotela	8,5
16	Fleksibilnost	8,5
17	Uspješna komunikacija te vođenje i motiviranje suradnika (vještine aktivnog slušanja, dvosmjerne komunikacije i motiviranje suradnika)	8,1
18	Motiviranje i inspiriranje suradnika	8,03
19	Sposobnost timskog rada i stvaranja pozitivnog radnog ozračja	7,9
20	Učinkovito upravljanje vremenom kao resursom za koji vrijedi sintagma "vrijeme je novac"	7,9
21	Strast za prepoznavanjem i traženjem prilika na tržištu	7,56
22	Empatija	7,5
23	Sukob kao prilika za glasno i stresno iskazivanje nezadovoljstva	6,7
24	Slijeđenje rizičnog puta kada je ishod potpuno neizvjestan	6,5
25	Preuzimanje (razumnog) rizika	6,4

Izvor: Autor, (f=30)

S ocjenama većima od 9 ističu se osobine poput visokog stupnja samopouzdanja, samokontrole i upravljanja samim sobom, sposobnosti primjene znanja struke, odnosno specijalističkih znanja, metoda i tehnika u obavljanju menadžerskih poslova te ekonomska, tehnička, pravna, sociološka i druga znanja koja se stječu određenom vrstom fakultetskog obrazovanja. Najniže u tablici, s ocjenom nižom od 7, prikazuju se osobine poput sukoba kao prilike za glasno i stresno iskazivanje nezadovoljstva, slijeđenje rizičnog puta kada je ishod potpuno neizvjestan te preuzimanje (razumnog) rizika.

Postavljene su i sljedeće teze - na skali od 1 do 10 (1-najmanje, 10-najviše), ispitanici su morali procijeniti smatraju li se uspješnim poduzetnicima u turizmu. Prosječna ocjena je 9,2 što govori o njihovoj samouvjerenosti u dobro obavljanje posla. Također, tu je i pitanje koje direktno povezuje turizam i poduzetništvo: u kojoj mjeri oni sami uočavaju da su njihova poduzetnička znanja i vještine utjecali na uspješnost poslovanja poduzeća. Na skali je bilo potrebno označiti ocjenu, a prosječna ocjena iznosi 8,7.

*Tablica 5. Uspješnost poduzetnika*

	<b>Uspješnost poduzetnika</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
1	Uspješnost poduzetnika u turizmu	9,2
2	Samo-uočavanje povezanosti između poduzetničkih znanja i vještina na uspješnost poslovanja poduzeća	8,7

Izvor: Autor, (f=30)

---

## 5. ZAKLJUČAK

Turizam je jedna od najprofitabilnijih i najbrže rastućih industrija današnjice, stoga ne čudi što se brojni poduzetnici u svom poslovanju okreću upravo prema toj djelatnosti. Poduzetništvo u turizmu kompleksna je tema koja iziskuje znanja iz oba područja – turizma i poduzetništva. Pregledom literature može se jasno utvrditi kako dobri poduzetnici moraju imati široki spektar osobina i znanja da bi svoj posao obavljali kvalitetno, te poduzeće kojim rukovode doveli do pozitivnih rezultata. Njihove osobine nisu samo edukativnog karaktera nego i motivacijskog, mentorskog i socijalnog. Kako njihov posao podrazumijeva stalnu komunikaciju s drugim suradnicima, potrebno je posjedovati niz vještina ne bi li se razina poslovanja dovela na zadovoljavajuću razinu.

Cilj završnog rada bio je analizirati znanja i vještine poduzetnika u turizmu te karakteristike koje utječu na poslovanje poduzeća kojima oni rukovode. Glavna hipoteza ovog rada jest da poduzetnici svojim poduzetničkim osobinama pozitivno utječu na rast i razvitak poduzeća u kojima rade. Zasnivala se na proučavanoj literaturi gdje se navode temeljne karakteristike koje današnji poduzetnici moraju imati kako bi uspjeli u svom poslu te poduzeće vodili u željenom smjeru. To su inovativnost, kreativnost, razumno preuzimanje rizika, proaktivnost, samouvjerenost i odgovornost. Navedena hipoteza je provedenim istraživanjem i potvrđena s obzirom da su ispitanici, osim samo-procjene karakteristika koje posjeduju kao poduzetnici, morali odgovoriti i na pitanje smatraju li da njihove osobine kao poduzetnika pozitivno utječu na uspjeh poduzeća. Na skali od 1 do 10, prosječna ocjena je bila 8,7 što pokazuje da poduzetnici uspješno primjenjuju znanja iz poduzetništva ne bi li poduzeće bilo konkurentno u turističkom svijetu prepunom izazova. Gledajući ukupno, hrvatski su poduzetnici u turizmu obrazovani, imaju izražene osobine vođe, samouvjereni su u svoj rad te vode poduzeća pozitivnim smjerom. Stoga, posjeduju visoki stupanj samopouzdanja, samokontrole i upravljanja samim sobom, sposobnost primjene znanja struke, odnosno specijalističkih znanja, metoda i tehnika u obavljanju menadžerskih poslova te ekonomska, tehnička, pravna, sociološka i ostala znanja koja se stječu određenom vrstom fakultetskog obrazovanja.

Hrvatsko poduzetništvo u turizmu razvilo se zajedno s turizmom – posebice u posljednjih 10 godina. Postoji dovoljan broj edukacijskih ustanova u kojima poduzetnici dodatno mogu unaprijediti svoje znanje iz turizma i primijeniti ga u svojem poslovanju. Hrvatski poduzetnici pokazali su se aktivnima i educiranima te njihovi uspjesi u turističkom sektoru imaju prave temelje.

## 6. LITERATURA

1. Bartoluci, M. (2013). „Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva“, Školska knjiga, Zagreb
2. Bujan, I., (2018). „Utjecaj poduzetničkih osobina i znanja vlasnika na uspješnost poslovanja malih obiteljskih poduzeća u turizmu“, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci
3. Hendija, Z., (2014). „Skripta za kolegij: Međunarodni turizam“, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu
4. Hisrich, R., Peters, M., Shepherd, D. (2011). „Poduzetništvo“, Biblioteka Gospodarska misao, Zagreb
5. Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., Frese, M. (2010). „Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future“, Wiley-Blackwell, Oxford
6. Škrtić, M., Mikić, M. (2011). „Poduzetništvo“, Sinergija, Zagreb

### Internetski izvori

1. Adriagate.com – <https://www.adriagate.com/blog-iznajmljivaci/novosti/koji-trendovi-u-turizmu-nas-ocekiju-u-2019-godini/> (15.03.2019)
2. Eu-Projekti.info – <http://www.eu-projekti.info/portal/klasifikacija-malih-i-srednjih-poduzeca-prema-hrvatskom-i-europskom-zakonodavstvu> (16.03.2019)
3. Evarazdin.hr – Šest osobina uspješnog poduzetnika - <https://evarazdin.hr/gospodarstvo/6-osobina-uspjesnog-poduzetnika-cemu-duguju-uspjeh-322495> (04.02.2019)
4. Lider media – <https://lider.media/lider-media-turizam/cetiri-puta-vise-poduzetnika-u-turizmu-i-ugostiteljstvu-od-2003-godine/> (15.03.2019)
5. Poduzetništvo, Zagrebačka županija – Što je poduzetništvo- <http://poduzetnistvo-zagrebacka-zupanija.hr/sto-je-poduzetnistvo> (04.02.2019)
6. Turistickisvet.com – <https://www.turistickisvet.com/vesti/turizam/turisticke-prognoze-i-trendovi-za-2019.html> (15.03.2019)



---

**PRILOZI****GRAFIKONI**

Grafikon 1. Dob ispitanika.....	21
Grafikon 2. Stupanj obrazovanja.....	22
Grafikon 3. Funkcija u hotelu .....	23
Grafikon 4. Vrsta poduzeća prema klasifikaciji instituta za turizam .....	24
Grafikon 5. Vrsta obrazovanja iz turizma .....	25
Grafikon 6. Vrsta obrazovanja iz poduzetništva .....	26
Grafikon 7. Uloga edukacije u poduzetničkom načinu razmišljanja .....	26

**TABLICE**

Tablica 1. Ekonomski učinci turizma.....	11
Tablica 2. Ekonomski učinci hrvatskog turizma.....	12
Tablica 3. Načini mjerenja poduzetničkih osobina i znanja .....	18
Tablica 4. Poduzetničke osobine kod djelatnika u turizmu.....	27
Tablica 5. Uspješnost poduzetnika.....	29

## ANKETA

1. Spol?
  - a) Muškarac
  - b) Žena
  
2. Dob?
  - a) 20-30 godina
  - b) 30-40 godina
  - c) 40-50 godina
  - d) 50-60 godina
  - e) 60+ godina
  
3. Funkcija u hotelu?
  - a) Direktor hotela / jedan od direktora hotela / osoba iz upravnog odbora
  - b) Zamjenik direktora
  - c) Voditelj marketinga
  - d) Voditelj prodaje
  - e) Ostalo
  
4. Stupanj obrazovanja?
  - a) Osnovna i srednja škola
  - b) Prvostupnik ili viša škola
  - c) Diplomski studij
  - d) Poslijediplomski studij
  
5. Koju vrstu obrazovanja imate iz turizma?
  - a) Formalno (npr. studij Turizma ili srednja turistička škola)
  - b) Neformalno (tečajevi, online edukacije, seminari...)
  - c) Formalno i neformalno
  - d) Nemam edukacije iz turizma, samouk sam poduzetnik i vođa

6. Koju vrstu obrazovanja imate iz poduzetništva?
    - a) Formalno (npr. studij poduzetništva)
    - b) Neformalno (tečajevi, online edukacije, seminari...)
    - c) Formalno i neformalno
    - d) Nemam edukacije iz poduzetništva, samouk sam poduzetnik i vođa
  
  7. Smatrate li da veliku ulogu u razvoju poduzetničkog načina razmišljanja ima edukacija iz poduzetništva?
    - a) Da
    - b) Ne
    - c) Ne znam
  
  8. Vrsta poduzeća koje vodite prema klasifikaciji instituta za turizam?
    - a) Mikro (do 10 zaposlenih, promet do 2 milijuna eura ili bilanca do 2 milijuna eura)
    - b) Mala (do 50 zaposlenih, promet do 10 milijuna eura ili bilanca do 10 milijuna eura)
    - c) Srednja (do 250 zaposlenih, promet do 50 milijuna eura ili bilanca do 43 milijuna eura)
  
  9. Je li ovaj hotel u vlasništvu direktora ili upravnog odbora koja ispunjava ovu anketu ili hotelom upravlja vanjsko vodstvo koje je dalo slobodne ruke rukovodećim djelatnicima hotela?
    - a) Vlasništvo direktora/upravnog odbora
    - b) Vanjsko vodstvo
  
  10. Na skali od 1 do 10 (1-najmanje, 10-najviše) označite u kojoj mjeri smatrate da kao jedna od ključnih osoba (ili kao glavna osoba) u vodstvu hotela imate sljedeće poduzetničke karakteristike:
    - a) Strast za prepoznavanjem i traženjem prilika na tržištu
    - b) Preuzimanje (razumnog) rizika
    - c) Slijeđenje rizičnog puta kada je ishod potpuno neizvjestan
    - d) Prepoznavanja prilika koje su drugi previdjeli
    - e) Motiviranje i inspiriranje suradnika
    - f) Pronalaženje najboljih načina vođenja hotela
-

- g) Visoki stupanj samopouzdanja
- h) Usmjerenost na vođenje u skladu s promjenjivom okolinom i zahtjevima konkurencije
- i) Često donošenje odluka u neizvjesnom okruženju koje karakteriziraju visoki ulozi, vremenski pritisci i znatni emocionalni ulozi
- j) Poduzetnički način razmišljanja koji zahtijeva brzo uviđanje, reagiranje i mobiliziranje unatoč nesigurnim okolnostima
- k) Fleksibilnost
- l) Samokontrola i upravljanje samim sobom
- m) Učenje iz poslovnog neuspjeha koje uključuje revidiranje postojećeg znanja o učinkovitom upravljanju i orijentaciju prema obnovi poslovanja
- n) Sposobnost primjene znanja struke, odnosno specijalističkih znanja, metoda i tehnika u obavljanju menadžerskih poslova
- o) Ekonomska, tehnička, pravna, sociološka ili neka druga znanja koja se stječu određenom vrstom fakultetskog obrazovanja
- p) Sposobnost shvaćanja apstraktnih i općih ideja, te njihova primjena u specifičnim situacijama
- q) Sposobnost pripreme različitih scenarija za nepredvidivu i sve nesigurniju budućnost organizacija
- r) Uspješna komunikacija te vođenje i motiviranje suradnika (vještine aktivnog slušanja, dvosmjerne komunikacije i motiviranja suradnika)
- s) Sposobnost timskog rada i stvaranja pozitivnog radnog ozračja
- t) Učinkovito upravljanje vremenom kao resursom za koji vrijedi sintagma "vrijeme je novac"
- u) Emocionalna inteligencija (EQ) kao ključna sastavnica filozofije menadžmenta koja podrazumijeva rad s ljudima
- v) Empatija
- w) Timski rad kao konkurentsko oružje za postizanje veće fleksibilnosti u uvjetima globalnih i izrazito konkurentskih poslovnih uvjeta
- x) Sukob kao prilika za glasno i stresno iskazivanje nezadovoljstva
- y) Sukob kao pozitivna snaga koji može biti izvor kreativnosti za pojedince, timove i organizacije u cjelini

11. Na skali od 1 do 10 (1-najmanje, 10-najviše), u kojoj se mjeri slažete da je današnja okolina poduzetništva obilježena visokom razinom turbulencije, nesigurnošću, diskontinuitetom tržišta i izazovima opstanka?
12. Na skali od 1 do 10 (1-najmanje, 10-najviše), smatrate li se uspješnim poduzetnikom u turizmu?
13. U kojoj mjeri uočavate da su vaša poduzetnička znanja i vještine utjecale na uspješnost poslovanja poduzeća? Označite na skali (1-najmanje, 10-najviše)